

Titelthema

»Hidden Champions«

Spitzenleistungen aus Leidenschaft

Special

Nachfolge in Unternehmen

Titelthema

Folgen der Coronakrise
Prof. Dr. Herfried Münkler

Titelthema

»Schwarze Schwäne«
Unvorhersehbare Ereignisse

Special

Notwendiges Vertrauen
Dr. Jörg Mittelsten Scheid

Professionelles Interim Management Im Dienste des Kunden

[Teil II] UMAG ► **Herr Heuse, Sie schließen mit beiden Parteien Dienstverträge. Danach begleiten Sie das Engagement als Ansprechpartner und ausgleichende Instanz. Ist das Branchenstandard oder Benefit?** ► Bei den Qualitätsanbietern ist das Standard. Der Name des Providers ist mit dem Projekt sowieso durch die Vermittlung des Interim Managers verbunden. Dann will man auch die Kontrolle über die Qualität der Ausführung haben und außerdem will man ja mit dem Kunden weiter Geschäfte machen. Wenn wir merken, dass in einem Projekt etwas nicht so läuft, wie es soll, sprechen wir mit dem Interim Manager und mit dem Auftraggeber und wir moderieren bei Konflikten oder bei Abstimmungsbedarf.

UMAG ► **Es gibt keine Klausel im Vertrag, dass der Interim Manager nicht mit Ihnen über Interna sprechen darf?** ► Nein, gibt es nicht. Aber es geht nicht um Interna. Die wollen wir gar nicht wissen. Es gibt eine Klausel, die festlegt, dass sich der Interim Manager regelmäßig mit uns über den Fortschritt im Projekt abstimmt. Zusätzlich sehen wir die Tätigkeitsprotokolle, die der Kunde abgezeichnet hat. Da erkennen wir an der Wortwahl, ob das Projekt gut läuft oder vielleicht nicht. Interim Manager schätzen es jedenfalls sehr, einen Gesprächspartner zu haben, um »Off the Record« über den Projektfortschritt zu reden.

UMAG ► **Gibt es typische Konfliktthemen, etwa, weil Zusagen vom Kunden nicht ein-**

gehalten werden? Das Büro im Souterrain statt im 9. Stock? ► So etwas kommt vor. Allerdings ist der Interim Manager dann der Faltsche (lacht). Kunden, die Interim Manager bezahlen, wollen Leistung für ihr Geld und ha-



Ludwig Heuse

Advisor Ludwig Heuse GmbH
Interim-Management.de, Kronberg/Ts.

ben nichts davon, sie vor ihren Mitarbeitern zu blamieren. Der Interim Manager muss jedoch auch die nötige Autorität ausstrahlen, so dass niemand solche Mätzchen mit ihm wagt. Konflikte können natürlich entstehen, wenn der Kunde zwar einsieht, dass er ein Problem hat, den Rat, um das Problem zu lösen, aber nicht hören will. Zum Beispiel den eigenen Sohn abzurufen, der im Unternehmen vor sich hin dilettiert und andere in den Wahnsinn treibt. Das ist der Konfliktklassiker: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass.

UMAG ► **Sie geben als Vermittler ja eine gewisse Erfolgsgarantie. Ihre Kunden erwarten, dass der Interim Manager kommt und dass es dann klappt. Sie stehen ein Stück weit mit in der Verantwortung.** ► Erfolgsgarantien kann es nicht geben, wenn Menschen im Spiel sind. Ein Manager, der gestern noch geleistet hat, kann heute aus der Spur geraten, weil in seiner Familie etwas passiert ist. Unsere Aufgabe ist, diese Dinge im Auge zu behalten. In der Verantwortung stehen wir aber auf jeden Fall. Kunden schenken uns durch die Beauftragung ihr Vertrauen. Das müssen und wollen wir verdienen. Das schulden wir unserem Selbstverständnis und unserer Reputation. Mit der ist es wie mit dem Schlittensport, ein langer, mühsamer Aufstieg und schnell bergab.

UMAG ► **Die Abrechnungseinheit in Ihrer Branche ist in der Regel der Tagessatz?** ► Ja. Und das ist auch am besten so. Wir haben ein Gefühl dafür entwickelt, wieviel Projekttagen für bestimmte Themen anzusetzen sind, der Kunde hat da meist auch Vorstellungen, und ein eventuell vorhandenes Budget spielt auch eine Rolle. Auf dieser Grundlage wird im Vertrag eine gewisse Zahl von Projekttagen vereinbart, es gibt vorzeitige Kündigungsmöglichkeiten und Verlängerungsoptionen. Dabei werden rund 70 % der laufenden Verträge in der Praxis verlängert. Ein Kunde, der den Nutzen aus der Tätigkeit des Interim Managers sieht, stöhnt zwar, wenn er die monatliche Rechnung erhält, wird den Vertrag aber nicht vorzeitig kündigen. Geschäftspartner versuchen immer mal wieder, Pauschalen ins Spiel zu bringen, weil sie glauben, damit besser zu fahren. Wir raten davon ab, denn der Projektumfang ändert sich oft im Laufe des Projekts. Dann muss neu verhandelt werden. Im Ergebnis ist es mit Pauschalen so, dass einer glaubt, zu viel gezahlt oder der andere, zu wenig bekommen zu haben. Mit dem Tagessatz weiß man, was man hat bzw. wo die Kosten stehen.

UMAG ► **Kunden können also frei entscheiden, ein Projekt abzubrechen.** ► Ja, aber alle anderen Parteien auch, also die Kunden, die Interim Manager oder wir, wobei allerdings vereinbarungsgemäß meist – nicht allzu lange – Fristen einzuhalten sind. Das ist ein Prinzip



Umsetzung der Digitalen Transformation • Typische Aufgabe für Interim Manager

von uns. Einseitige Kündigungsrechte gibt es für keine Partei. Das Miteinander soll ausbalanciert sein. Die für das Interim Management typische Flexibilität heißt auf der anderen Seite ihrer Medaille Unsicherheit. Damit müssen die Interim Manager umgehen können, sonst sind sie – auch wenn das jetzt vielleicht herzlos klingt – falsch in diesem besonderen Beruf. Wir sind aber auch keine Anhänger des rabiaten »Heuern & Feuern«-Prinzips. Eine gewisse Verpflichtung, bei aufziehenden Konflikten erst einmal zu versuchen, miteinander auszukommen, soll es schon geben. Das ist ja auch eine Sache der Würde bzw. der wünschenswerten Umgangsformen, dass ein engagierter Interim Manager nicht von einer Minute auf die andere vor die Tür gesetzt werden kann.

UMAG ▶ Wie begründet sich das Honorar? Welche Kriterien setzen Sie an? ▶ Das ist ganz einfach: Dem Kunden ist das Engagement seinen Preis wert. Kalkuliert wird folgendermaßen: Das vom angesprochenen Interim Manager geforderte Honorar ist unser Einkauf. Darauf schlagen wir unsere Marge auf, das ergibt das Honorar für den Kunden, also unseren Verkaufspreis. Wir haben in all den Jahren ein gutes Gefühl dafür entwickelt, welche Honorare bei welcher Art von Projekten angemessen bzw. marktkonform sind, unter anderem unter Berücksichtigung der Projektlaufzeit und der Schwierigkeiten der Aufgabe. Um zu einem für alle drei Parteien akzeptablen Honorarniveau zu kommen, braucht es Gespräche, manchmal kürzer, manchmal länger.

UMAG ▶ Sie bilden die Tagessätze auf Ihrer Website in Statistiken ab und erklären, bei 1.000 Euro schein eine »gläserne Wand« zu sein. In der Praxis geht es aber auch deutlich höher hinaus. ▶ Das sind die durchschnittlichen Einkaufspreise. Interim Manager auf der zweiten Ebene kosten den Kunden in der Regel 900 bis 1.200 Euro am Tag. Bei sehr schwierigen Aufträgen und bei Gesamtverantwortungsaufgaben können es 1.400 bis 2.400 Euro werden. Einen Geschäftsführer auf Zeit bekommt man nicht unter 1.600 Euro am Tag.

UMAG ▶ Plus Mehrwertsteuer? ▶ Ja, wie bei jeder anderen betrieblich eingekauften Dienstleistung. Spesen werden separat abgerechnet.

UMAG ▶ Zahlen Kunden Sozialabgaben? ▶ Nein. Für seine soziale Absicherung sorgt der Interim Manager selbst.

UMAG ▶ Das Konzept hat Ähnlichkeiten mit der Zeitarbeit. ▶ Mit dem Unterschied, dass die Manager bei uns nicht fest angestellt sind, sondern für jedes Kundenprojekt jeweils einzeln durch Dienstvertrag mobilisiert werden.

UMAG ▶ Sie betreiben im wahrsten Sinne des Wortes ein »People's Business«. Ihre Leistungen leben wesentlich auch von Ihnen. ▶ Na ja, wir sind mehrere Geschäftsführer plus zwei Vertriebsmanager. Das Projektgeschäft läuft weitgehend über meine Kollegen, ich bin mehr für das Große und Ganze zuständig.

UMAG ▶ Im Moment dreht sich alles um die Digitale Transformation. Die Unternehmen suchen Führungspersonal mit Kompetenzen, die ein älterer Unternehmer so nicht besitzt. Wie akut ist das Thema bei Ihnen? ▶ Ja, wir hatten schon einige Interim Manager für Digitalisierungsprojekte bei Kunden im Einsatz. Typische Aufgaben für Interim Manager. Du holst Dir einen, der sich mit Deinem Problem auskennt, statt selbst von Null aus loszulegen.

UMAG ▶ Dank Ihrer langjährigen Kenntnis des Markts und Ihrer turnusmäßigen Studien haben Sie besonderes Branchenwissen. Was ändert sich im Interim Management? Wo geht die Reise hin? ▶ Künftig wird es zwei Märkte geben. Einen für seniore Positionen, in dem die Vermittlerfunktion eines Providers gefragt ist, der digitale Werkzeuge nutzt. Den anderen für profanere Positionen, der weitgehend automatisiert bedient werden wird.

Unsere Auffassung ist, dass es – je seniorer eine Interim Manager-Position ist – umso weniger möglich ist, sie automatisiert bzw. digitalisiert zu besetzen, weil weiche Faktoren wie Integrität, Empathie und Führungsstärke digital weder abbildbar noch gut recherchierbar sind. Diese weichen Faktoren entscheiden jedoch jenseits der harten Führungseigenschaften über den Erfolg von High-End-Projekten. Weiter unten in den Hierarchien wird das Interim Management-Geschäft digital abgewickelt werden, da hier die Merkmale von Kandidaten wie »Kenntnis Buchhaltung, ja oder nein« digital erfasst und geprüft werden können. Wir konzentrieren uns seit jeher auf das obere Segment und sind damit gut gefahren.

UMAG ▶ Herr Heuse, herzlichen Dank für diese profunden Einblicke in Ihre Welt. ■

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel

BEHAVIORAL STRATEGY

Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess
Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg
Standardwerk



THEORIE UND PRAXIS

» Dr. Claudia Nagel

Das Strategische Denken ist die letzte Bastion im Management, die noch als rein rationale Aufgabe gilt. Nur was zahlen-, daten- und faktenbasiert ist, soll hier auftreten dürfen. Indessen erschließt die Psychologie heute längst Fähigkeiten und Kompetenzen jenseits von Verstandesarbeit, Logik und Vernunft. Dieser neue Ansatz verspricht weit bessere Entscheidungen. Dabei werden auch Tabuthemen für die Wirtschaft geöffnet, zumal die große Welt unserer Gefühle und unserer Intuition.

ISBN: 978-3-937960-18-0 • 48,00 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder
jederzeit in unserem Online-Shop im
Internet: www.unternehmermedien.de

UNTERNEHMER
MEDIEN  GMBH

GEDANKEN FÜR GENERATIONEN